



*Le reti sociali sono decisive
per far funzionare
le organizzazioni,
diffondere la conoscenza,
introdurre cambiamenti,
creare consenso
e persino curare i pazienti*

IL POTERE DEI NETWORK

*Giuseppe Soda,
direttore del Dipartimento
di management
e tecnologia della Bocconi*

« I tagli alla cultura non sono
un problema solo per l'Italia.
A soffrirne è tutta l'Europa

« Perché l'alta moda
non vede di buon occhio
i prodotti creati dagli utenti

« Costruire infrastrutture
grazie alle partnership
tra pubblico e privato

LAUREE TRIENNALI IN ECONOMIA



Sei corsi di laurea, quattro in italiano e due in lingua inglese: un modello didattico innovativo, un campus internazionale ricco di opportunità per avere solide basi e proseguire gli studi o entrare nel mondo del lavoro. Perché scrivere “Bocconi” sul tuo curriculum dà valore alla tua formazione.

Bocconi. Empowering talent.

**DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE
SESSIONE INVERNALE**

contact.unibocconi.it/trienni
call center 02.5836.3434
Call by Skype:unibocconi_1

Bocconi Undergraduate
School



SOMMARIO



IN COPERTINA: Giuseppe Soda, direttore del Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 12 - anno VIII - Dicembre 2013
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtpri.it)

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpri.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it, il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

www.viasarfatti25.it. Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

SERVIZI

COVER STORY

6

Vita e lavoro: dove agisce il potere dei network

di *Giuseppe Soda*

Perché la conoscenza è localizzata

di *Stefano Breschi*

Linee e nodi che superano l'organigramma

di *Tiziana Casciaro*

Progettare una rete

di *Franz Wohlgezogen*

La trama che dà valore

di *Stefano Baia Curioni e Ludovica Leone*

Anche la cura è social

di *Rosanna Tarricone e Stefano Tasselli*

12

RISORSE UMANE

Oltre lo shock culturale

di *Francesca Prandstraller*

13

USER DESIGNING

Non sempre piace l'utente creatore

di *Emanuela Prandelli*

14

CULTURA

L'arte è bella perché è varia. Nella gestione

di *Anna M. Alessandra Merlo*

Il sapere con l'acqua alla gola

di *Christos Papanikolaou*

16

FINANZA

Quattro soluzioni per le tre P

di *Stefano Caselli, Guido Corbetta e Veronica Vecchi*

17

SOCIETÀ

Prevenire il maltrattamento

fa anche risparmiare

di *Paola Profeta e Marcella Sala*

18

DIRITTO

Il costo (in)civile della corruzione

di *Paola Mariani*

Il rettore dell'Università Bocconi, *Andrea Sironi*, e la redazione di *ViaSarfatti25* augurano a tutti i lettori un 2014 di buone notizie



RUBRICHE

- 2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di *Andrea Celauro*
- 4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di *Fabio Todesco*
- 19 **IN-FORMAZIONE** a cura di *Tomaso Eridani*
- 20 **PERSONE** a cura di *Davide Ripamonti*
- 21 **LIBRI** a cura di *Susanna Della Vedova*
- 22 **OUTGOING** di *Carlo Volpe*



CARI ALUMNI



Questo è il periodo in cui ciascuno di noi fa i buoni propositi per il nuovo anno. In cima alla lista troviamo l'attività sportiva (quest'anno, per i bocconiani on campus, sarà più facile visto che abbiamo da poco inaugurato la nuova palestra del Bocconi sport team); una dieta equilibrata (a breve introdurremo nelle nostre mense menù differenziati per ogni cultura ed esigenza alimentare); il rispetto per l'ambiente (un'occasione in più arriverà dall'implementazione del progetto Bocconi green) e l'impegno nella solidarietà attiva (continuate a seguire il Progetto volontariato e le iniziative coordinate dalla Community & social engagement). Ma i propositi individuali sono poca cosa rispetto a quelli sui quali possiamo impegnarci come comunità. Solo con una sempre più stretta collaborazione tra tutte le componenti della famiglia Bocconi - studenti, docenti, personale, alumni ma anche tutti i nostri partner e sostenitori - potremo raggiungere obiettivi sempre più sfidanti per noi e per la società. Insieme possiamo essere decisivi nell'imporre il merito, nell'aprire l'alta formazione a tutti coloro che ne hanno diritto in base alle proprie capacità, nello sviluppare idee e conoscenze utili al miglioramento delle policy e delle regole che ci governano. Per queste ragioni il mio proposito per il 2014 è di rafforzare insieme il nostro network.

Andrea Sironi, rettore

Il 2014 che vogliamo

Quindici pensieri per il nuovo anno dalla BAA e dai leader delle aree e dei chapter E l'augurio agli Alumni di tutto il mondo



Cari Alumni, un graaaaan-diiiiissiiimo grazie a tutti voi che avete reso la nostra associazione ancora più grande e vitale nel 2013! Con la vostra partecipazione e idee nel 2014 realizzeremo tante altre occasioni d'incontro che ci arricchiranno di esperienze e di relazioni. Auguro a voi e alle vostre famiglie Buon Natale e soprattutto un anno nuovo da veri "talents and values in motion".

Pietro Guindani,
presidente BAA



Il 2013 ha portato molte nuove iniziative aggreganti che hanno rafforzato il senso di appartenenza che rende il nostro network così forte e che, soprattutto, ci rende orgogliosi di essere Alumni Bocconi. Tra queste, la BAA ha intrapreso la strada delle conferenze internazionali, inaugurata lo scorso novembre a Singapore, che ci vedrà sempre più "in motion" per raggiungerci in ogni parte del

mondo. L'anno prossimo a New York! Buon 2014!

Gianfranco Minutolo
direttore BAA



Auguro a tutti i bocconiani, e a coloro che questa istituzione amano, di poter scoprire il valore e la bellezza della propria vicinanza (anche tramite la BAA) a uno dei pochi, veri presidi dell'eccellenza del "brained in Italy"..... Auguri di serenità.

Gianluigi Rossi
area leader Como



L'innovazione è stato il tema centrale che ha caratterizzato gli eventi BAA Brescia per il 2013. Grazie al contributo di docenti Bocconi e SDA Bocconi e la testimonianza di aziende virtuose se ne sono analizzati aspetti e opportunità. Tutto ciò ha permesso agli alumni di ricevere stimoli e cogliere occasioni di networking. L'augurio è che la BAA possa ispira-



re sempre ottimismo grazie alle sue iniziative e continui a essere un punto di riferimento per gli alumni.

Marco De Paolis
area leader Brescia



Torno al mio vecchio Rocci, vocabolario greco-italiano. Vado al vocabolario di krisis e leggo: 1) forza distintiva, scelta; 2) giudizio; 3) esito, risoluzione e... spiegazione di sogni. Insomma, crisi è una nuova esperienza temporale, basata sul giudizio sul tempo passato, oggi dotata di forza distintiva, pronta per il 2014 alla spiegazione di sogni.

Fulceri Bruni Roccia
chapter leader Lussemburgo

fundraising news

Deutsche Bank e Bocconi, 15 anni di cammino comune



Deutsche Bank ha recentemente celebrato 15 anni di collaborazione con l'ateneo, di cui gli ultimi tre di partnership strategica. Una collaborazione che si basa su un modello chiaro: una relazione di lungo termine che consente ad entrambi i partner di creare sinergie proficue per il sistema e per se stessi. Questa sinergia ha dato vita a una cattedra intitolata alla banca: "Deutsche Bank Chair in Quantitative Finance and Asset Pricing", assegnata a Carlo Favero, ad alcune borse di studio, al sostegno alla ricerca dell'ateneo e all'adesione al programma "Partner per lo Sviluppo". Inoltre l'Università ha intestato a Deutsche Bank un'aula nel nuovo plesso di via Roentgen.

"La scelta di sostenere la Bocconi", spiega il Chief country officer Italia di Deutsche Bank, Flavio Valeri (nella foto), "riflette la volontà di finanziare un solo partner nell'ambito education, vicino al nostro settore di attività, e di affiancarlo per un lungo periodo, piuttosto che un sistema di sostegno indifferenziato al mondo universitario, basato su un supporto di breve tempo". "Nell'ambito della partnership" continua Valeri "abbiamo avviato una serie di ricerche, conferenze e pubblicazioni sul settore pensionistico, un tema cruciale per il Paese e i cittadini". Tra questi si segnala l'evento dello scorso 28 novembre: "Stati generali delle pensioni", al quale hanno partecipato il ministro del Lavoro Enrico Giovannini, il presidente dell'Inps, Antonio Mastrapasqua e il segretario generale della Cisl, Raffaele Bonanni. Oltre agli studenti, tra il pubblico erano presenti esponenti degli istituti di credito, delle istituzioni, delle autorità, rappresentanti del mondo associativo e giornalisti.



contro, per il gusto di ritrovarsi e stare insieme, per continuare ad apprendere e per rafforzare il nostro network. A questo proposito, contiamo su tutti voi per 'passare parola' ai tanti colleghi bocconiani presenti a Roma, che magari non conoscono ancora la nostra associazione. Aspettiamo i vostri commenti, le vostre idee e le vostre proposte per continuare a migliorarci

Valeria Parisi
e il team dell'area Roma



Da tutti gli activist BAA Palermo un lucente 2014 pieno di iniziative per il nostro territorio!

Dario Marino
area leader Palermo



Tantissimi auguri per un sereno Natale e per un 2014 ricco di gioia e concrete soddisfazioni.

Michele Cassiani
chapter leader Ticino



La dinamica e frizzante area Alumni Bocconi Francoforte augura a voi tutti un Natale ricco di novità e un nuovo anno all'insegna di creatività ed innovazione.

Davide Lunghi
chapter leader Francoforte



Godt Nytaar! My best wishes for 2014 to all bocconians and their families around the world. Remember that what the New Year brings to you depends a great deal on what you bring to the New Year.

Gert Mortensen
chapter leader Copenhagen



Chuc Mung Nam Moi (Buon anno in lingua vietnamita).

Riccardo Bianco
Lerin
chapter leader Hanoi



Dal gruppo di Verona giunga forte a ognuno di voi l'augurio per un 2014 vissuto da protagonisti sempre all'insegna del cambiamento che vogliamo vedere nel mondo.

Francesca Piantavigna
area leader Verona



Spero che questo nuovo anno porti tanti momenti indimenticabili a noi tutti e sia un anno eccezionale per la crescita della nostra Bocconi Alumni Association.

Maria Pia Cappiello
chapter leader Ginevra



Auguro a tutti i bocconiani un 2014 pieno di opportunità lavorative, perché, come diceva Shakespeare, se tutto l'anno fosse fatto di allegre vacanze, divertirsi sarebbe più noioso del lavorare.

Omar Misuraca
chapter leader Zurigo



Il 2013 è stato un anno pieno di eventi. C'è stato chi ha cambiato lavoro o cambiato paese, aziende sono state comprate e vendute, nuovi brand sono stati creati e altri sono svaniti, e c'è chi ha saputo cambiare le regole del gioco. La Bocconi e la BAA han-

no fatto il loro primo evento internazionale in Asia. La Cina sta crescendo e il mondo sembra comunque rimpicciolirsi.

Il 2014 comincia con l'augurio di un mondo migliore e con la speranza che ciascuno di noi possa trovare soddisfazione e un significato più profondo in ciò che deciderà di fare.

Stefano Mangini
chapter leader Hong Kong



Da parte di Alumni Bocconi area Roma, tantissimi auguri per un 2014 pieno di felicità e di successi! Nel 2014 cercheremo di aumentare ancora le occasioni di in-

dal network

La Svizzera, così vicina e così lontana

Per anni, quando ancora si chiamava chapter Lugano, è stato considerato quasi l'estensione in Svizzera della casa madre milanese dell'associazione alumni. Da febbraio, da quando è passato in mano a **Michele Cassiani** (nella foto) e ha cambiato nome in chapter Ticino, il gruppo BAA della Svizzera italiana ha voluto in un certo senso rimarcare la propria specificità territoriale. Trecentocinquanta gli alumni che vi fanno capo, tra Lugano, Bellinzona e Mendrisio. "Durante questo primo anno abbiamo dato grande impulso all'attività di networking, per creare una rete stabile di persone da coinvolgere negli eventi", spiega Cassiani, consulente finanziario per la Banca Finter.

"Per il 2014 abbiamo in mente alcuni eventi sul fronte career. Il primo sarà un incontro con **Claudio Ceper** di Egon Zehnder, aperto a tutti gli alumni. Si terrà a metà febbraio in collaborazione con il Topic hr della BAA e sarà focalizzato sull'individuazione dei punti di forza e di debolezza personali in funzione del curriculum". Sempre nell'ottica della valorizzazione delle proprie caratteristiche professionali, il gruppo organizzerà ad aprile un incontro destinato a una platea più senior, analizzando i modi migliori per mettersi in proprio o riposizionarsi sul mercato. Nel secondo semestre, "vogliamo puntare sui fattori di successo nell'imprenditoria, attraverso testimonianze di alumni Bocconi". Diverse attività, quindi, nell'immediato futuro. E proprio la vicinanza con l'Italia, se è un vantaggio per il gruppo perché consente di partecipare agli eventi in Bocconi, è anche un po' di ostacolo. "Rende più difficile creare una base stabile per le attività, poiché molti alumni sono pendolari, lavorano in Svizzera ma vivono in Italia", conclude Michele.





Insieme allo stress i buoni risultati

Lo stress test di vigilanza svolto nel 2011 dall'Autorità bancaria europea (Eba) sul settore bancario continentale si è rivelato uno strumento utile a fornire agli investitori informazioni pertinenti, mitigando il considerevole grado di opacità che ha caratterizzato le banche durante la recente crisi finanziaria, sostengono **Andrea Resti** (in foto, Dipartimento di finanza e Carefin) e **Giovanni Petrella** (Università Cattolica del Sacro Cuore) in *Supervisors as Information Producers: Do Stress Tests Reduce Bank Opaqueness?*, pubblicato su *Journal of Banking and Finance*.

Gli autori confermano che i prezzi di mercato azionario hanno reagito in modo significativo dopo la comunicazione dei risultati da parte dell'Eba. Ciò implica che gli stress test hanno rivelato nuove informazioni che hanno influenzato il comportamento degli investitori. Inoltre, i rendimenti azionari delle banche, dopo la divulgazione dei risultati dello stress test, sono correlati ad alcune specifiche informazioni, come i rapporti di vulnerabilità delle banche a potenziali scenari di recessione. Gli autori mostrano anche che la reazione positiva del mercato è probabilmente dovuta all'elevato livello di dettaglio delle informazioni rivelate, oltre che dagli indicatori di elasticità derivanti dallo stesso.

Daniele Bianchi



Per creare motivazione

Uno studio di **Nicola Bellé** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) mostra l'importanza della motivazione prosociale per ottenere performance migliori dal personale pubblico impiegato in organizzazioni mission-driven come ospedali, scuole e vigili del fuoco. Questa ricerca è la prima a fornire un'evidenza empirica della relazione causale tra la Public service motivation (Psm) e la job performance nelle organizzazioni pubbliche grazie all'impiego di un esperimento. Lo studio di-

mostra che interventi organizzativi mirati ad accrescere la consapevolezza che il proprio lavoro può fare la differenza nella vita degli altri possono accrescere la motivazione prosociale dei lavoratori, che porta a una performance migliore. Bellé ha deciso di affrontare questo tema con un esperimento su un campione di 90 infermieri invitati ad assemblare kit chirurgici come parte di un progetto di cooperazione internazionale.

Bellé ha considerato nella ricerca due fattori che possono stimolare la job performance: il con-

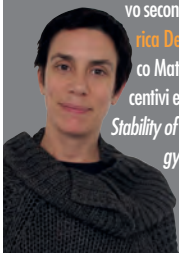
tatto coi beneficiari e gli interventi di auto-persuasione. Innanzitutto, i risultati supportano l'idea che questi due fattori abbiano un effetto positivo sulla job performance degli impiegati pubblici. Bellé ha riscontrato che incontrare i beneficiari dei loro sforzi aumenta la persistenza, il risultato, la produttività e la vigilanza degli infermieri. Risultati simili sono stati ottenuti quando agli infermieri è stato chiesto di riflettere sull'impatto sociale del loro lavoro e poi di sostenerlo pubblicamente.

Paola Zanella

Coalizzarsi per migliorare il clima

Solo una coalizione globale — o una coalizione che includa almeno tutti i paesi sviluppati più Cina e India — può stabilizzare la concentrazione totale di gas serra nel lungo periodo (all'anno 2100) sotto il livello di 550 ppm CO₂-eq, che corrisponde a un incremento delle temperature medie globali di 2,4° C rispetto all'era pre-industriale. E questo va considerato un obiettivo modesto: nelle negoziazioni internazionali normalmente si discute di limitare l'aumento a 2° C. Ogni altra coalizione finirebbe per non raggiungere neppure questo obiettivo secondo **Valentina Bosetti** (in foto, Dipartimento di economia e lefe), **Enrica De Cian**, **Emanuele Massetti**, **Massimo Tavoni** (Fondazione Eni Enrico Mattei) e **Carlo Carraro** (Università di Venezia), che analizzano gli incentivi e la stabilità delle coalizioni internazionali sul clima in *Incentives and Stability of International Climate Coalitions: An Integrated Assessment* (su *Energy Policy*). "Il nostro paper indica che la cooperazione sugli accordi climatici è, di principio, possibile", affermano gli autori, "anche se richiede trasferimenti politicamente difficili da far accettare".

Morteza Zamanian



Un riconoscimento per SDA Bocconi e Cergas

Un Percorso diagnostico terapeutico assistenziale (Pdta, cioè un modello organizzativo che definisce l'iter che il paziente deve seguire dal primo contatto con un medico fino alla diagnosi e alla terapia) per la sclerosi multipla sviluppato dall'Ospedale San Luigi Gonzaga di Orbassano, sulla base di una ricerca di SDA Bocconi e Cergas, ha ottenuto una Medaglia del Presidente della Repubblica. L'obiettivo della ricerca e del Pdta era di codificare un percorso strutturato che possa allo stesso tempo migliorare l'assistenza fornita ai pazienti di sclerosi multipla e ottimizzare l'utilizzo delle risorse.

La ricerca di **Valeria Tozzi** (nella foto) e **Guglielmo Pacileo** ha evidenziato che le necessità dei pazienti di sclerosi multipla cambiano profondamente al progredire della disabilità motoria e che il ruolo del neurologo deve cambiare di conseguenza. Se, ai primi stadi della malattia, il neurologo è l'unico responsabile di ogni decisione, quando la sindrome si fa più complessa si rendono necessarie altre professionalità e il ruolo del neurologo diventa quello di coordinamento di diverse figure assistenziali.





L'alta gamma rallenta, ma cresce ancora

Moda, lusso, food&beverage e ospitalità di alta gamma hanno proseguito la loro crescita anche in un anno difficile come il 2012, sebbene a ritmi inferiori che in passato, secondo le analisi sui bilanci delle imprese quotate, svolti da SDA Bocconi in collaborazione con Altagamma. Secondo il *Fashion and Luxury Insight*, il rapporto che analizza i bilanci delle imprese internazionali della moda e del lusso quotate con fatturato superiore ai 200 milioni di euro, il tasso di crescita è sceso all'8%, rispetto al 13% del 2011, mentre il *Food&Beverage Luxury Insight*, che compie lo stesso esercizio sui bilanci delle società del food&beverage e dell'ospitalità con fatturato superiore ai 100 milioni di euro, evidenzia che la cre-

scita è passata dal 10,4% del 2011 al 6,5% del 2012. Il rapporto sulla moda, elaborato da **Emilia Merlotti, Nicola Misani e Paola Varacca Capello** della SDA Bocconi con **Armando Branchini** di Altagamma, indica che la redditività del settore è ancora in crescita: il Roi medio balza al 15%, rispetto al 13,4% dell'anno precedente, mentre l'Ebit passa dall'11% del 2011 al 12,4%, facendo pensare che le imprese, in un momento di incertezza, dedichino risorse alla crescita solo per perseguire le opportunità con maggiori possibilità di profitto. E, infatti, il rapporto tra investimenti in attività caratteristica e ammortamenti scende di oltre sei punti al 146,9%. Le imprese italiane crescono più di quelle del resto del mondo, grazie ai risul-

tati di imprese recentemente quotate come Brunello Cucinelli, Prada e Salvatore Ferragamo, ma soffrono una minore profittabilità, con margini operativi sotto la media. Secondo **Massimiliano Bruni** della SDA Bocconi, uno degli autori del rapporto sul food&beverage, la dinamica moderatamente positiva del fatturato si è tradotta in una maggiore profittabilità, visto che la redditività degli investimenti (Roi) è cresciuta al 5,47% dal 5% del 2011 e anche la redditività del capitale proprio ha registrato un aumento, toccando il 13,06% (contro l'11,35% del 2011). All'accelerazione delle vendite è seguito un aumento dell'efficienza operativa e il risultato operativo (Ebit) è cresciuto per il quarto anno consecutivo raggiungendo il 18,57%.

Quando è più facile dare in licensing

Il licensing è più probabile nei settori in cui le imprese producono tecnologie utili a diversi mercati e quando tali mercati non sono in



forte concorrenza tra loro. In questo caso le imprese possono concedere le loro tecnologie in licensing su altri mercati senza temere un aumento della concorrenza nel proprio.



Alfonso Gambardella (foto in alto) e **Marco Giaratana** (in basso, Dipartimento di management e tecnologia e Crios) arrivano a questa conclusione dopo aver investigato le condi-

zioni alle quali le tecnologie general purpose (ovvero tecnologie utilizzabili in vari mercati) possono facilitare il licensing senza aumentare la concorrenza in *General Technological Capabilities, Product Market Fragmentation, and Markets for Technology* (su *Research Policy*), dove formalizzano un modello teorico robusto e lo testano. I loro risultati implicano che la protezione dei diritti di proprietà e gli asset necessari alla produzione non sono i soli fattori strategici rilevanti per la strategia tecnologica di un'impresa.

Peter Snaeren



Chi sono i direttori di Dipartimento

Il rettore, **Andrea Strani**, ha nominato i direttori di Dipartimento, che rimarranno in carica fino al 31 ottobre 2016. Sei direttori sono nuovi, due confermati. Tra le novità, il Dipartimento di marketing sarà guidato da **Andrea Ordonini** (foto 4), il Dipartimento di accounting da **Sergio Beretta** (foto 7), il Dipartimento di economia da **Donato Masciandaro** (foto 2), il Dipartimento di finanza da **Carlo Favero** (foto 6), il Dipartimento di scienze delle decisioni da **Massimo Marinacci** (foto 1); quello di management e tecnologia da **Giuseppe Soda** (foto 5). Le conferme riguardano invece **Giovanni Fattore** (foto 8) al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico e **Damiano Canale** (foto 3) a quello di studi giuridici.

NOMINE & PREMI

LEONARDO

BORLINI (Dipartimento di studi giuridici), responsabile per la Bocconi presso il network universitario Acad (Anti-Corruption Academic Initiative), ha partecipato, come membro della delegazione italiana, alla Conferenza degli stati membri della Convenzione Onu contro la corruzione tenutasi a Panama City dal 25 al 29 novembre. È la prima volta che un membro della società civile viene chiamato a far parte della delegazione italiana.



STEFANO

GATTI (Dipartimento di finanza) è l'unico accademico ad essere intervenuto all'incontro par-

gino della taskforce G20/Ocse su investitori istituzionali e finanziamenti di lungo periodo, che si è tenuto a fine novembre. Ha sostenuto che, a seguito del crollo di disponibilità di finanziamenti pubblici per le infrastrutture, si deve chiarire come creare condizioni istituzionali e di mercato capaci di attrarre più capitali privati da nuovi investitori.

FEDERICO

LEGA e ANNA PRENESTINI (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico e Cergas), insieme al



coautore Peter Spurgeon (Warwick Medical School), risultano al primo posto nell'elenco degli articoli più scaricati nel 2013 dal sito della rivista *Value in Health* di Elsevier per il loro *Is Management Essential to Improving the Performance and Sustainability of Health Care Systems and Organizations? A Systematic Review and a Roadmap for Future Studies*.

MASSIMO

MARINACCI (direttore del Dipartimento di scienze delle decisioni, fellow dell'Igier e titolare della Bocconi-AXA Chair in Risk) è stato eletto fellow della Econometric Society, l'associazione internazionale per lo sviluppo della teoria economica a base matematica e statistica per i suoi contributi allo sviluppo della teoria delle decisioni in condizioni di incertezza.



Immaginate 100.000 trader finanziari indipendenti che operano su una piattaforma che permette di osservare in ogni istante le performance, i portafogli e i livelli di rischio di tutti gli altri. Ipotizzate anche che un trader possa decidere di “copiare” le scelte di un altro, nel senso di autorizzare il gestore della piattaforma a replicare automaticamente le operazioni d'investimento fatte da un altro trader. Immaginate ora una gigantesca tabella in cui su righe e colonne ci sono i nomi dei 100.000 trader. E pensate che all'incrocio tra il trader 23476 e il trader 57634 ci sia un 1 a indicare che il primo ha deciso di copiare il secondo, così che ogni decisione di investimento o disinvestimento fatta da quest'ultimo viene automaticamente replicata sul portafoglio del primo.

Perché 23476 copia 57634? Perché si fida così tanto da autorizzare la piattaforma di trading a replicarne le scelte? La ragione ci farebbe subito pensare che il trader 57634 abbia ottenuto performance soddisfacenti, costanti nel tempo, o si sia distinto dagli altri per un rassicurante rapporto rischio/rendimento (queste informazioni sono tutte disponibili). Niente di tutto questo. Studiando questa grande comunità di investitori individuali con gli strumenti della network analysis, abbiamo scoperto che il fatto che un trader copi un altro non c'entra nulla con la performance di quest'ultimo e neppure con i livelli di rischio degli investimenti.

Tra i 9 miliardi di possibili connessioni in questa comunità di 100.000 persone, si sceglie di copiare il trader che: comunica un profilo reale sulla piattaforma e non un avatar fittizio; mostra una sua foto; ha una descrizione

Vita e lavoro: dove agiscono



Si sta sviluppando una nuova scienza che apre uno spazio straordinario per la comprensione dei sistemi complessi come le economie, i mercati, le imprese

di Giuseppe Soda @



@giuseppe.soda
unibocconi.it

Ordinario di organizzazione d'impresa e direttore
del Dipartimento di management e tecnologia

ne di sé dettagliata e condita da elementi personali; risponde sistematicamente ai post che gli arrivano dalla comunità dei trader. In sostanza, pur in un contesto così individualistico, le persone si fanno guidare negli investimenti più dalla visibilità e dall'interazione sociale che dalla razionalità.

Un cosa non molto diversa, in negativo, è successa nello scandalo Libor (i tassi di interessi manipolati). Le mail e le telefonate tra i tesorieri, i trader e i membri delle associazioni coinvolti sono una chiara testimonianza di una sistematica opera di distorsione generata da una rete di relazioni interpersonali densa e pervasiva.

Dunque, che le relazioni continuo e che le reti di relazione spieghino spesso più delle capacità e delle idee lo si sa da molto tempo. Non solo, le relazioni sono anche un mec-

canismo di influenza sociale e di modifica dei comportamenti, veicolano influenza, amplificano le pressioni al conformismo. La ricerca sui network sociali ha messo in luce quanto le relazioni impattino sulla salute, la felicità, gli atteggiamenti di lavoro, i comportamenti di consumo. La ricerca scientifica sui network ha dimostrato, per esempio, che la probabilità di diventare obesi se si hanno amici obesi è doppia rispetto alla situazione in cui un nostro amico non obeso ha a sua volta un amico obeso. In altre parole, la probabilità di diventare obesi è tanto più bassa quanto più le persone obese sono “distanti” dai nostri legami sociali (e viceversa).

Questi fenomeni appaiono sempre più rilevanti in ragione della crescita esponenziale dell'interconnessione tra i sistemi, le società, le economie. Si sente dire spesso che la

e il potere dei network



complessità dei mercati è legata a filo doppio con la crescente interdipendenza tra le diverse componenti e che tutto ciò rende difficile prevederne con precisione le dinamiche. Infatti, i processi sociali e competitivi si manifestano in un mondo sempre più "small" dove i gradi di separazione tra le persone e gli attori sociali si riducono e le idee si diffondono con una velocità e una scala impensabili solo pochi anni fa. Un esempio del "mondo piccolo" è il numero medio di persone, pari a 4,7, sufficiente ad uno qualunque dei 1,26 miliardi di persone connesse attraverso Facebook per raggiungere chiunque altro nella rete. Il 92% di tutta la popolazione Facebook è legata da una distanza media di 4 persone; solo nel 2008 lo stesso valore era di 5,3. Proviamo a immaginare quanto tempo impiega una notizia, un'idea, un'opinione ad attraversare questa rete e a influenzare le persone che ne fanno parte.

Dal punto di vista delle imprese, chiamate a interpretare questa realtà per poter assumere decisioni efficaci, appare del tutto evidente che in un mondo così occorre dotarsi di strumenti nuovi, conoscenze avanzate e modificare profondamente alcuni fondamenti del management. La nuova scienza dei network, nata dall'intersezione tra le scienze sociali, la fisica, la biologia, la medicina, ci mette a disposizione una strumentazione analitica e concettuale che apre uno spazio straordinario per la comprensione dei sistemi complessi, come le economie, i mercati, le imprese. ■

Perché la conoscenza è localizzata

L'informazione gira, ma sono le reti di collaborazione il mezzo più efficace per diffondere davvero il sapere

di Stefano Breschi @

È accertato che l'accesso alle conoscenze scientifiche e tecnologiche incontra ostacoli che la codificazione delle conoscenze stesse in pubblicazioni, brevetti o conferenze non riesce del tutto a eliminare. Per esempio, la diffusione di internet e l'aumento della mobilità internazionale di scienziati e ingegneri non impedisce che la conoscenza tenda a diffondersi in modo assai localizzato nello spazio geografico. Più precisamente, individui e imprese localizzati in prossimità delle fonti di conoscenza hanno un accesso molto più tempestivo ed efficace al nuovo sapere rispetto ad attori più

distanti, anche in un'epoca in cui le tecnologie della comunicazione sembrano abbattere qualunque barriera fisica.

Gli studi più recenti hanno dimostrato che il mezzo di diffusione della conoscenza più importante è rappresentato dalle reti sociali e in modo ancor più specifico dalle reti di collaborazione, come quelle che collegano i co-autori di articoli scientifici, i co-inventori di brevetti o le imprese che collaborano in progetti di ricerca. L'idea di fondo è che mentre l'accesso alla pura e semplice informazione è sempre meno ostacolato da barriere fisiche (per scaricare il testo di un ar-



@stefano.breschi
unibocconi.it

Professore ordinario di economia industriale
presso il Dipartimento di management e tecnologia

Bocconi

titolo scientifico o di un brevetto è sufficiente collegarsi a Internet), l'accesso alla conoscenza tacita (ad esempio, la conoscenza necessaria per replicare e comprendere davvero i risultati di un esperimento) richiede un contatto diretto con il soggetto che la detiene. Se la conoscenza si trasmette attraverso le reti sociali, dunque, ciò che spiega la localizzazione geografica nella diffusione del sapere è il fatto che i soggetti che collaborano e scambiano conoscenza sono, in generale, prossimi nello spazio.

Se è vero, tuttavia, che la conoscenza si trasmette in modo privilegiato tramite la rete di colleghi e collaboratori, stabilire legami con attori localizzati in altre aree geografiche assume un ruolo cruciale per accedere alle conoscenze ivi prodotte. In altre parole, le relazioni sociali originate dalle collaborazioni possono costituire uno strumento straordinariamente potente ed efficace per superare le frizioni alla diffusione della conoscenza dovute alla distanza fisica.

Di questo si sono resi conto diversi studiosi che hanno iniziato a esaminare il fenomeno dell'emigrazione di scienziati e ricercatori e il ruolo che tali diaspore possono avere nel diffondere idee e conoscenza dal paese di destinazione a quello di origine. Ciò che tali studi mostrano è che condividere la stessa origine etnica aumenta la probabilità che due ricercatori attivino un legame e scambino conoscenza, anche quando sono localizzati in paesi o regioni differenti. Per un paese come l'Italia, in cui la cosiddetta fuga di cervelli non è compensata da analoghi flussi in entrata, attivare la rete dei ricercatori emigrati costituisce un'opportunità straordinaria per accedere agli sviluppi tecnologici che hanno origine in altri paesi. Sarebbe tuttavia illusorio pensare che i frutti della diaspora italiana arrivino in modo automatico. L'esperienza degli altri paesi che beneficiano degli effetti delle rispettive diaspore (su tutti, Cina e India) insegna che l'attivazione dei legami fra ricercatori emigrati e paesi di origine richiede esplicite strategie, soprattutto da parte dell'attore pubblico. ■

Linee e nodi che super

Le relazioni informali sono molto più importanti di quelle formalizzate quando si deve introdurre un cambiamento

di Tiziana Casciaro @

Quando si vuole capire se qualcuno sarà in grado di introdurre un'innovazione in azienda lo schema da osservare non è l'organigramma, ma il network informale che lega le persone. Con Julie Battilana della Harvard Business School abbiamo analizzato 68 iniziative di cambiamento in seno al National Health Service, il Servizio sanitario nazionale britannico, e ci siamo sinceramente stupiti di quanto poco conti l'autorità formale rispetto alla centralità degli agenti di cambiamento nei network informali.

È noto che le relazioni informali forniscono accesso a informazioni, conoscenze, opportunità e supporto personale, ma le nostre osservazioni hanno evidenziato che la centralità dell'agente di cambiamento è la caratteristica decisiva indipendentemente dalla sua posizione gerarchica. Se un manager di alto livello non occupa una posizione centrale all'interno del network aziendale informale, per portare a termine il processo di cambiamento può dunque essere utile farsi affiancare da qualcuno che occupi una posizione centrale e che possa perciò per-

rare efficacemente la causa tra le persone coinvolte.

Oltre alla posizione nel network conta, però, anche la forma del network. Un network coeso, in cui le persone legate al nodo centrale sono comunque legate anche tra loro, facilita i flussi comunicativi, il coordinamento, il sostegno reciproco e la fiducia. È un tipo di network particolarmente adatto a implementare cambiamenti incrementali, miglioramenti che non mettono in discussione norme e tradizioni consolidate riguardo a come le persone svolgono i propri compiti. L'agente di cambiamento può contare sulla fiducia della maggior parte del gruppo e anche chi non è d'accordo finirà probabilmente per cedere alla pressione sociale degli altri.

Quando il cambiamento proposto è più profondo, e le resistenze prevedibilmente più forti e radicate, gli agenti di cambiamento più efficaci sono quelli che creano un ponte tra gruppi e persone non in collegamento tra loro e che detengono così il controllo sui flussi di informazione e comunicazione. Tali agenti saranno in grado di utilizzare argomenti e proposte tagliati su misura per i singoli gruppi, e prevenire la formazione di coalizioni fra coloro che si oppongono al cambiamento ma non hanno legami diretti fra loro.

L'agente di cambiamento dovrebbe, infine, selezionare le persone alle quali dedicare maggiore attenzione (e dunque risorse, se non altro in termini di tempo) per sviluppare un rapporto di fiducia ed amicizia a seconda del tipo di cambiamento e del tipo di network.

Rispetto a una proposta di cambiamento l'atteggiamento individuale può essere di adesione, di ambiguità o di resistenza. Ebbene, un rapporto stretto con chi è già convinto non fa grande differenza rispetto alla possibilità di portare a termine il processo di cambiamento. Se un'idea piace, l'adesione e l'impegno degli individui non sembrano dipendere dalla vicinanza all'agente di cambiamento e i "campioni" che si bat-



@tiziana.casciaro
rotman.utoronto.ca

Associate professor di Organizational behavior and HR management alla Rotman Business School dell'University of Toronto, è visiting professor presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi

ano l'organigramma

teranno per realizzarla finiscono per autoselezionarsi. È invece fondamentale coltivare il rapporto personale con gli indecisi, indipendentemente dalla forma del network e dal tipo di cambiamento.

Il punto più critico è la relazione con chi resiste al cambiamento. In questo caso simpatia ed amicizia personale possono rivelarsi utili se il cambiamento proposto è marginale, perché il senso di obbligo so-

ciale può spingere l'individuo renitente a ripensarci, ma può essere addirittura controproducente quando il cambiamento è profondo e chi resiste ritiene di avere molto da perdere. La pressione sociale può non bastare e l'agente di cambiamento può, anzi, perdere motivazione a realizzare un cambiamento fieramente avversato da qualcuno vicino a lui e di cui si fida. ■

Progettare una rete

Non conta soltanto la struttura, si deve anche incoraggiare lo sviluppo di una cultura di network

di Franz Wohlgezogen @

La ricerca sui social network dà utili indicazioni di tipo strutturale su come progettare le reti sociali: si devono includere membri diversi (ma non troppo) e con capacità complementari e si devono bilanciare apertura e coesione. I miei studi su alcune fondazioni benefiche alle prese con la progettazione di reti professionali tra manager del non-profit suggeriscono che non ci si dovrebbe focalizzare solo sulla strutturazione del network (chi mettere in relazione? Che struttura complessiva dare alla rete?) ma anche sulla formazione di una cultura del network (come dovrebbero relazionarsi e interagire i componenti?).

In ultima analisi, i network sono una questione di relazioni. Quando incontro qualcuno per la prima volta – chiamiamo Luigi la mia nuova conoscenza – sviluppo una modalità specifica di interazione con lui. Se abbiamo cari amici in comune potrei essere aperto e sincero fin dalla prima conversazione. Se so che Luigi è tenuto in alta considerazione ed è influente nella mia organizzazione, potrei mostrare deferenza per il suo status. E se il nostro primo incontro è a un evento di fundraising per un'organizzazione filantropica (anziché a un incontro informale tra colleghi al bar) potrei mantenere un comportamento formale ed evitare di raccontargli la fantastica barzellettaccia che ho

sentito l'altra sera.

Il punto è: quando facciamo una nuova conoscenza cerchiamo segnali che ci facciano capire quale sia il comportamento appropriato in questa nuova relazione. Cerchiamo certamente di leggere i segnali che provengono direttamente dal nostro nuovo contatto (che cosa apprezza Luigi: la sincerità o la deferenza?), ma cerchiamo anche segnali ambientali (le persone che conosciamo



@franz.wohlgezogen
unibocconi.it

Assistant professor di Organizational behaviour
presso il Dipartimento di management e tecnologia



come si comportano normalmente con Luigi? Quali sono le norme di un comportamento appropriato a un particolare evento?). Chi progetta i network facendo attenzione alla cultura di rete e promuovendo specifici valori e norme può determinare questi segnali ambientali e influenzare il modo in cui le persone interagiscono e si relazionano tra loro nel network.

Una delle fondazioni benefiche che ho studiato adottava un approccio disciplinato e strutturato alla progettazione dei network e ha plasmato una cultura di rete basata su obiettivi ben definiti e chiare aspettative di performance. Ciò ha incoraggiato i membri del network a concentrarsi sui compiti critici, ma ha scoraggiato la libera comunicazione per lo sviluppo di nuove idee e ha ridotto le iniziative tese a sviluppare relazioni di rete. Un'altra fondazione adottava l'approccio opposto – fin



dal principio ha invitato i membri del network a sviluppare idee per progetti congiunti e a partecipare alla governance del network. La cultura partecipativa ha incoraggiato i membri a cercarsi reciprocamente e a coltivare strette relazioni, che hanno permesso di condividere esperienze e progetti per il futuro. Li ha anche incoraggiati ad avviare collaborazioni per nuovi progetti.

Insomma, se pensate di progettare network professionali nella vostra organizzazione o trasversali a più organizzazioni tenete in mente due cose. Prima di tutto, pensate a quali tipi di relazione sono più adatte al vostro obiettivo; poi sviluppate comunicazioni ed esperienze che promuovano valori culturali e norme in grado di sostenere queste relazioni all'interno del network. ■

La trama che dà valore

Sono le alleanze strategiche tra mediatori a costruire legittimazione e consenso nell'odierno sistema dell'arte

di Stefano Baia Curioni e Ludovica Leone @

"Ho comprato quel lavoro per 40.000 dollari cinque anni fa e oggi ho ricevuto un'offerta che lo quota un milione e mezzo", dice un collezionista con aria teatralmente preoccupata. "Non so se vendere...". Ecco un'incertezza che in molti vorrebbero condividere.

L'arte contemporanea è capace di regalare emozioni forti: sono molti quelli che hanno passato la notte davanti al Moma l'anno scorso per riuscire a guardare negli occhi Marina Abramovic, molti i collezionisti che assediano le grandi case d'asta che gestiscono volumi stellari. Ma a ben guardare, camminando tra gli stand della Frieze Art Fair a Londra e i padiglioni della Biennale, sorge la sensazione di un'estrema frammentazione nei modi dell'arte e l'impressione, sottile e persistente, che una sorta di formalismo accompagni l'arte contemporanea dentro al sistema del lusso, ma fuori dai principali dibattiti che elaborano la cultura del futuro.

Due i grandi fenomeni odierni: l'enorme crescita dell'interesse globale per le produzioni artistiche e delle infrastrutture che compongono il sistema (fenomeno degli ultimi 15 anni, che sta cambiando profondamente le ragioni e le pratiche dell'arte); la dispersione dei modi, dei significati, delle forme espressive che, se da una parte consente la professione artistica a un numero di artisti senza precedenti, lascia anche la sensazione di un'irrimediabile babele del senso, di un diffuso ar-

bitrio e di una corrispondente, straordinaria solitudine.

La domanda che inevitabilmente ritorna è... ma l'arte? Ovvero: come si definisce su scala globale il valore di opere che non possiedono funzioni condivise, in un ambiente privo di criteri valutativi comuni oggettivi (di natura tecnica, stilistica, culturale)? In che modo le società contemporanee gestiscono il problema di trasformare le qualità (delle opere) in quantità (anche in denaro)?

Il centro Ask Bocconi ha sviluppato negli ultimi quattro anni uno studio che monitora 30 musei, 450 gallerie e oltre 10.000 artisti, studiando i loro sistemi di affiliazioni reciproche dal 2005 al 2012. Perché questo osservatorio? Il sistema dell'arte contemporanea definisce cos'è l'arte, la sua qualità, la storia dell'arte, attribuisce un valore agli artisti e alle opere. È un sistema collettivo di formazione di giudizi relativi a opere uniche (come suggerisce Lucien Karpik), costruendo legittimazione e consenso, attraverso mediatori che creano lo status dell'arte e dell'artista con raffinate alleanze strategiche. Il sistema dell'arte è una densa rete che forma opinioni e giudizi, un segmento della sfera pubblica, una sezione del gioco che forma e consacra le élite a prescindere dai loro meriti, una componente dell'egemonia culturale che il mon-

@ludovica.leone
unibocconi.it

Docente a contratto di management of cultural industries and institutions e research affiliate di Ask

@stefano.baia
unibocconi.it

Vicedirettore Ask - Laboratorio di economia e gestione delle istituzioni e delle iniziative artistiche e culturali



IL PROGETTO

L'analisi delle relazioni tra gli attori di una comunità, la Social network analysis (Sna), fotografa le interazioni che avvengono tra i componenti della rete. L'unità di analisi si sposta dal singolo all'insieme senza i vincoli imposti dall'organizzazione formale. Ad esempio, un HR manager potrebbe essere interessato a capire la struttura del network del problem solving all'interno della sua funzione. A chi si rivolge quando c'è un problema? Qual è la persona più centrale nel network del problem solving?

Rispondere è individuare i pilastri di un'organizzazione, le persone fondamentali e le stesse da premiare nella misurazione della performance. Perderle vorrebbe dire privarsi di un capitale umano di valore. Luxottica, che ha lanciato un progetto di ricerca sull'Sna con la SDA Bocconi (gestito da **Alessandro Iorio** e **Nikolaos Smyrlakis**), ha sposato questo approccio. Ha rivoluzionato gli strumenti di gestione del personale, passando da una performance basata sulla capacità di svolgere compiti a una in cui la chiave è la capacità di apprendere e comunicare agli altri il knowhow. Da una visione individualistica a una basata sulla comunità. Nel progetto di ricerca sono mappati e analizzati sette tipi di network, sia affettivi che strumentali. In questo modo si valuta il ruolo giocato dai singoli nella comunità, ma anche le relazioni intra-organizzative. Tale approccio può capovolgere lo status quo: essendo la gerarchia ininfluente, potrebbe accadere che le persone che garantiscono il maggior valore per l'azienda non rivestano posizioni apicali.

do occidentale tenta di mantenere su scala globale.

Sta cambiando questo mondo? In che direzione? La globalizzazione preme alle porte di un'orologeria delicata, ma le regole profonde e i giocatori di vertice per ora restano quelli: immersi in densissime reti, per certi aspetti paragonabili a quelle che Norbert Elias aveva descritto nella corte di Francia del XVII secolo. Anche se l'immaginario globale recita ancora il racconto della marginalità degli artisti e del loro ambiente, nella realtà chi è fuori dalle pipeline di vertice è marginalizzato, in uno star system che tocca sia gli artisti, sia i loro promotori.

Walter Benjamin aveva preconizzato il declino dell'aura anticamente religiosa e trascendente dell'opera d'arte nell'epoca della riproducibilità tecnica. Oggi possiamo annunciare l'avvento della costruzione di un'aura negoziata sui tavoli della non riproducibilità delle gerarchie relazionali. Il valore dell'arte è questione di rete. ■

@rosanna.tarricone
unibocconi.it

Direttore del Cergas - Centro di ricerche
sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale

@stefano.tasselli
unibocconi.it

Docente a contratto di International institutions
and NGOs e collaboratore del Cergas



Anche la cura è social

Rudimenti di network analysis per cambiare la sanità

di Rosanna Tarricone e Stefano Tasselli @

La social network analysis ha migliorato la nostra comprensione di fenomeni di grande rilevanza in ambito sanitario, mostrando ad esempio che la qualità delle cure ricevute dai pazienti dipende in parte dall'intensità e dalla frequenza delle relazioni con i professionisti medici; e che medici che lavorano in team con altri professionisti tendono a mostrare più elevati livelli di performance, sia in termini di maggiore appropriatezza delle cure sia di outcome clinici dei propri pazienti.

Lo studio dei social network in sanità diventa fondamentale per comprendere le dinamiche organizzative che stanno cambiando negli ultimi anni l'ospedale e il territorio, ovvero i due cardini su cui si basa il Servizio sanitario nazionale. L'ospedale si sta spostando verso l'intensità di cure, l'alta specializzazione professionale e l'utilizzo di alta tecnologia, con mutamenti nella struttura delle relazioni tra i medici e tra i medici e le altre professioni. Comprendere le dinamiche che influenzano gli scambi informativi e le decisioni prese dai professionisti, in un contesto in cui i contatti inter-professionali sono spesso virtuali e sporadici o mediati dalla tecnologia, diventa basilare per disegnare il cambiamento organizzativo e guidare i professionisti verso livelli più elevati di performance. Dall'altro lato, lo studio dei social network assume rilevanza anche nella sanità territoriale. Distinte categorie di professionisti compongono sempre più spesso team a struttura dinamica e flessibile, che evolvono a seconda del percorso di cura del paziente e si basano su una de-integrazione logistica e spaziale.

Il Cergas (Centro di ricerche per la gestione dell'assistenza sanitaria e sociale) dell'Università Bocconi sta adottando tecniche di social network analysis in progetti di ricerca orientati a comprendere, ad esempio, gli impatti delle dinamiche relazionali tra integrazione professionale e continuità delle cure percepite dai pazienti, e gli effetti delle relazioni tra i professionisti medici sulla qualità delle cure.

Ne è un esempio lo studio su *Network Antecedents of Knowledge Transfer in Health Care*, premiato all'Aom Conference 2013, che analizza in che misura la struttura dei network inter-professionali tra medici e infermieri spieghi processi di knowledge transfer all'interno dell'ospedale. I risultati mostrano come – a dispetto degli sforzi organizzativi verso la creazione di team multi-professionali – esistano ancora rilevanti gap di status tra differenti professioni cliniche, che possono inibire lo scambio inter-professionale di conoscenza. Inoltre, individui che occupano specifiche posizioni nel network di relazioni con altri professionisti possono favorire lo scambio di conoscenze: individui che occupano posizioni centrali in network molto coesi di professionisti hanno la capacità di tradurre la conoscenza in un linguaggio accessibile a diverse categorie, facilitando processi di scambio informativo. La posizione occupata nei network di relazioni può contribuire anche a spiegare la qualità dell'informazione a cui si ha accesso: chi occupa posizioni di brokerage tra distinti gruppi di professionisti ha maggiori chance di accedere a conoscenza non ridondante e perciò di generare innovazione. ■

Oltre lo shock culturale

Le imprese italiane impiegano all'estero 1,5 milioni di persone e sperimentano forme di espatrio flessibili

di Francesca Prandstraller @

Le aziende italiane hanno più di 27.000 filiali all'estero, dove impiegano quasi 1,5 milioni di dipendenti, fatturando oltre 565 miliardi di euro (Italia Multinazionale, Banca dati Reprint, dati 2012). Non stupisce dunque un crescente interesse per le attività di gestione delle risorse umane in più paesi e diverse culture.

Le organizzazioni devono essere in grado di attirare, formare, trattenere e sviluppare le persone con il maggior potenziale, a prescindere dalla loro provenienza geografica e culturale e devono formare le proprie risorse affinché siano in grado di lavorare in un ambiente interculturale e internazionale. Non si tratta più solo di grandi aziende multinazionali: crescono in questo senso le esigenze di gestione anche delle imprese di medie dimensioni, le cosiddette micro-multinazionali. Il management efficace delle risorse umane nei business internazionali così come la qualità dei manager assegnati a incarichi internazionali sono fattori determinanti del successo o del fallimento delle operazioni all'estero.

Le scelte in fatto di gestione delle risorse umane internazionali dipendono fortemente dal modello prescelto e dalla fase del processo di internazionalizzazione in cui si trova l'organizzazione. In questo quadro, la gestione dell'espatrio resta ancora un elemento centrale, anche se alle forme tradizionali di missioni all'estero (3-5 anni) si affiancano oggi altre modalità. Il numero di espatri non è diminuito, quanto piuttosto è articolato in forme molteplici e meno costose per le aziende, allo scopo di creare una sorta di portfolio di possibilità da utilizzare. Troviamo quindi espatri a breve termine (sotto l'anno), frequent business traveller, dual desk o incarichi a rotazione. La diversità nelle modalità di espatrio e di soggetti che lo affrontano (più

giovani, più donne che in passato) suggerisce la necessità di arrivare a una maggiore flessibilità nella costruzione dei pacchetti retributivi e di benefit, che spesso sono ricchi ma non sufficientemente articolati o modulari da consentire di spostare risorse sulle necessità della persona o della famiglia.

Così come per gli espatri tradizionali, anche per gli incarichi emergenti una corretta selezione è la chiave fondamentale per il successo. Recenti ricerche hanno evidenziato che, nel reclutamento per incarichi a breve termine, la selezione raramente avviene seguendo criteri formalizzati, ma piuttosto secondo criteri di segnalazione da parte di persone di fiducia, oppure rapporti preesistenti consolidati, e valutando innanzitutto il possesso di competenze tecniche piuttosto che interculturali.

La formazione cross-culturale dovrebbe essere inserita nei programmi di training per aumentare le probabilità di successo anche per gli espatriati di tipo non convenzionale, che hanno meno tempo per adattarsi alla nuova cultura ma che subiscono ugualmente lo shock culturale seppure in tempi molto più compressi. Le politiche di reclutamento e selezione, training multiculturale, sviluppo di piani di carriera, retribuzione, valutazione della performance e supporto al rientro vanno quindi implementate pensando in modo specifico a questo tipo di incarichi. ■



@francesca.prandstraller
unibocconi.it

Francesca Prandstraller, docente a contratto presso il Dipartimento di management e tecnologia

La collaborazione della domanda nella progettazione dei prodotti può funzionare per i marchi mainstream, ma non per quelli del lusso, i cui clienti sono ipersensibili a tutti i segnali che denotano qualità

Non sempre

di Emanuela Prandelli @

Imprese come Muji, Bmw, Threadless, Oscar de la Renta e molte altre da un numero sempre crescente di settori stanno provando a sperimentare nuove iniziative per valorizzare il potenziale creativo dei propri clienti. Attraverso una pluralità di strumenti, spesso in ambiente digitale, cercano di stimolare gli utenti a collaborare nella creazione di nuovi prodotti. L'obiettivo è ottenere un vantaggio competitivo grazie alla possibilità che ne deriva di ridurre i costi associati all'innovazione, migliorare il time-to-market e offrire proposizioni di valore che incontrino meglio le esigenze del mercato proprio perché ispirate dal contributo degli stessi consumatori.

Anche nel settore della moda, che oggi vale oltre 1.500 miliardi di dollari all'anno a livello complessivo, uno svariato numero di brand ha cominciato ad avviare attività di sperimentazione di nuove forme di coinvolgimento degli utenti nella defini-



@emanuela.prandelli
unibocconi.it

Emanuela Prandelli, professore associato
presso il Dipartimento di management e tecnologia,
insegna marketing alla SDA Bocconi

vi prodotti oggettivamente apprezzabili e il maggior coinvolgimento nel brand da parte di chi ha attivamente partecipato a iniziative di user design.

Come possono dunque le imprese del lusso non perdere la possibilità di sfruttare questi benefici e, al contempo, riuscire a gestire le percezioni negative da parte degli utenti che questa ricerca ha fatto emergere? Nel terzo studio si dimostra che le percezioni negative dei consumatori si riducono laddove la collaborazione nel disegno del prodotto interessi artisti o celebrità o comunque sia esplicita l'approvazione del risultato ottenuto da parte del designer. Ne derivano quindi chiare indicazioni sui profili di domanda che possono essere più utilmente coinvolti in campagne di user-design. Infine, i risultati del quarto esperimento fanno emergere che pare opportuno prestare attenzione anche alla categoria di prodotto dove si sperimentano forme di collaborazione con la domanda, dal momento che, a parità di brand, categorie di prodotto in cui il contenuto di status ha una minore rilevanza, quali sneaker, borse sportive e t-shirt, sembrano maggiormente premiare la partecipazione attiva dell'utente rispetto a categorie di prodotto più classiche, nelle quali le scelte degli utenti sono maggiormente legate alla capacità del prodotto stesso di denotare distinzione, quali scarpe e borse formali e bluse. ■

piace l'utente creatore

zione degli assortimenti e, più in generale, nelle diverse fasi del processo di creazione del valore.

Tuttavia, insieme a Christoph Fuchs, Martin Schreier e Darren W. Dahl dimostriamo in un articolo sul *Journal of Marketing* che mentre i marchi del fashion con un posizionamento più mainstream possono generalmente trarre sostanziali benefici da strategie di collaborazione con la domanda nella messa a punto del prodotto, lo stesso non sembra potersi sempre concludere per i marchi del lusso.

Basandosi sui risultati di quattro esperimenti che hanno coinvolto circa 1.200 rispondenti, esploriamo le ragioni sottostanti questo effetto. Nel primo studio si confer-

ma la chiara preferenza degli utenti per prodotti disegnati grazie al coinvolgimento della domanda per i marchi moda con posizionamento più mainstream, quali Diesel, H&M e Replay. Lo stesso studio dimostra come gli effetti risultino invece sostanzialmente speculari per i brand di fascia più alta, quali Prada, Gucci e Louis Vuitton. Il secondo studio approfondisce le motivazioni sottostanti questo effetto negativo. In particolare, i consumatori dell'alto di gamma sembrano percepire nei prodotti disegnati da altri utenti minor qualità e minore capacità di denotare un elevato status, driver fondamentale delle scelte di acquisto dei clienti in questo comparto.

Le implicazioni manageriali che ne derivano sono rilevanti e fanno emergere un sostanziale monito per i brand del lusso che stanno oggi sperimentando forme di coinvolgimento degli utenti. Alcuni benefici derivanti dalla collaborazione restano però evidenti: ad esempio, la generazione di nuo-

In categorie di prodotto a minore contenuto di status, come le t-shirt, c'è più spazio per coinvolgere gli utenti nella fase di progettazione



L'arte è bella perché è varia. Nella gestione

Ecco come gli ultimi dati sull'andamento del settore raccontano storie diametralmente opposte tra di loro

di Anna M. Alessandra Merlo @

Curioso momento per il settore culturale italiano: due rapporti ne hanno presentato gli andamenti, con risultati divergenti. Da una parte, Federculture rilevava per il 2012 una domanda media in calo per presenze e spese con riferimento a sale cinematografiche, teatri e musei. Con dati opposti, però, per singoli settori e territori, come la Lombardia. Dall'altra, il Symbola-Unioncamere evidenziava per il medesimo anno un valore aggiunto del settore pari al 15,3% sul totale nazionale, una crescita degli occupati dello 0,5% contro il generale -0,3%, e un aumento del 3,3% delle imprese in quattro macro-settori: industrie culturali, industrie creative, heritage e performing arts. Ma, anche allargando lo sguardo al panorama internazionale, emergono differenze e contraddizioni, sintomo che il mondo della cultura sta cambiando profondamente e sta spostando i suoi centri nevralgici. Secolari istituzioni museali italiane sono al tracollo e nessuna di esse è tra le prime 20 al mondo, mentre il volume d'affari annuo del Louvre (200 milioni di euro) è maggiore del volume totale di tutti i musei del Belpaese. Metà di questi soldi, peraltro, proviene dai biglietti pagati dai quasi 9 milioni di visitatori e dai contributi privati, compresa la recente iniziativa di crowd-funding 'Tous mécénats' che sta riscuotendo molto successo. Progettazioni architettoniche multifunzionali e multimediali realizzate in tempi record

finalmente prendono le distanze dai protagonismi da archistar e si pongono al servizio del pubblico e dell'arte (ne è esempio la nuova sede della New World Symphony di Miami), mentre strutture prestigiose ma poco funzionali e sostenibili stentano ormai dovunque a sopravvivere. Storici festival al tracollo e però un fermento di iniziative locali, private, come piccoli laboratori di innovazione culturale e di rilancio territoriale, gioielli architettonici che crollano e siti archeologici che chiudono e però spettacolari poli artistici che sorgono in mezzo ai deserti, come il Museo dell'Arte Islamica a Doha.

Mentre studiosi e operatori si affannano a dimostrare che con la cultura si mangia o non si mangia e a formulare prescrizioni che per la verità sempre più spesso vanno nella direzione del taglio dei contributi pubblici a favore dell'imprenditorialità, i diversi dati ben rappresentano l'attuale si-

Condizione imprenditoriale per le grandi istituzioni internazionali, strutture leggere e costi bassi per le piccole realtà locali



@anna.merlo
unibocconi.it

Anna Merlo, ricercatrice presso l'Università della Valle d'Aosta, è docente a contratto presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico. Si occupa di istituzioni culturali e servizi di pubblica utilità e di economia solidale



tuazione globale del settore culturale, molto variegata.

In effetti, proprio la differenziazione è la chiave di comprensione di dati così differenti: le istituzioni culturali funzionano bene se sono ben gestite, capaci di aggiornare costantemente le proprie funzioni all'interno della società e di ragionare in termini di sostenibilità economica oltre che di qualità artistica; funzionano male se sono mal gestite. Sembra banale, ma per il settore evidentemente non lo è.

Per le grandi istituzioni, in cui il volume dei costi fissi derivanti da immobilizzazioni (grandi spazi e patrimoni e corposi organici) è molto elevato, è oggi d'obbligo adottare la visione di Thomas Krens, ex direttore del Guggenheim di New York. Gestioni imprenditoriali, alla conquista dei mercati globali, anche grazie all'utilizzo dei nuovi media e delle tecnologie, con consistenti attività commerciali e un approccio alla cultura socialmente inclusivo, divulgativo, multiculturale e compatibile con l'ambiente. Solo così istituzioni come il Shakespeare Globe di Londra sono in grado di autofinanziarsi per oltre la metà dei propri costi, con un vastissimo riscontro di pubblico.

Le piccole realtà invece devono saper essere innovative, spesso sono generate da privati o dalla società civile, dunque bottom-up, pensate per riqualificare luoghi periferici, con un assetto economico non-profit e strutture leggere che generano bassi costi fissi, con forme innovative di autofinanziamento e di comunicazione. ■



@christos.papanikolaou
unibocconi.it

Christos Papanikolaou è research assistant presso il centro di ricerca ASK (Art, Science and Knowledge) - Laboratorio di economia e gestione delle istituzioni e delle iniziative artistiche e culturali della Bocconi

Il sapere con l'acqua alla gola

I tagli dei finanziamenti pubblici non riguardano solo il Sud Europa ma tutto il continente, e i fondi privati...

di Christos Papanikolaou @

Il patrimonio culturale, che è una parte assai rilevante della gestione pubblica, è stato tra i primi settori ad essere colpiti dall'austerità, sia direttamente con la riduzione dei fondi statali, sia indirettamente con la diminuzione dei progetti culturali. Molti pensano che il decremento del finanziamento culturale riguardi solo l'area mediterranea e gli stati colpiti dal debito, tuttavia i dati sottolineano invece come i tagli al settore culturale siano una caratteristica comune a tutta l'Europa e non solo a quella del sud.

Per quanto riguarda i paesi meridionali, la situazione è più o meno conosciuta e molto sfaccettata. In Italia la trascuratezza in cui versano luoghi di interesse storico che non possono essere gestiti dallo Stato, ha condotto il settore culturale a cercare aiuto nell'impegno economico delle imprese private. Il restauro imminente della Fontana di Trevi a Roma, con i 2,18 milioni di euro pervenuti da Fendi, ha senz'altro rappresentato una buona notizia ma, in genere, la privatizzazione della cultura sta sollevando numerosi dibattiti.

In Grecia tra il 2010 e il 2013 il budget pubblico per la cultura è stato ridotto quasi del 30% da 820 a 575 milioni di euro, co-

stringendo inevitabilmente al malfunzionamento molte istituzioni. In Spagna anche il famoso Prado ha visto i suoi fondi diminuire, generando discussioni sull'impatto che la crisi comporta anche per le istituzioni di importanza globale. Completando l'immagine del sud, il Portogallo ha trasformato il suo ministero della cultura in un segretariato, fatto indicativo di una gestione economica che implica un cambiamento della struttura amministrativa. Ma la diminuzione dei fondi pubblici è solamente una conseguenza del deficit estremo dei paesi del Mediterraneo? Sembrerebbe di no.

L'Olanda ha iniziato a implementare una politica estremamente rigorosa: la cultura ha subito flessioni di oltre un 25% con innumerevoli cambiamenti nel sistema amministrativo. Nello specifico, i musei dovranno contribuire per circa il 17% ai propri costi, mentre le compagnie di ballo non riceveranno allocazioni pubbliche per un periodo di quattro anni (procedura che già era in vigore negli anni scorsi) ma saranno obbligate a fare domande ogni anno per sovvenzioni che in questo periodo storico sono ridotte e devono essere suddivise tra un alto numero di utenti. La Finlandia ha intrapreso la stessa via di risanamento fiscale riducendo

i budget per la cultura. Il Consiglio nazionale dell'antichità finlandese ha conseguentemente dovuto permettere che si chiudessero otto musei. L'Austria non è un'eccezione e anche alla famosa Opera di Vienna è stato chiesto di generare risparmi supplementari per 10 milioni di euro per supportare gli sforzi per la sostenibilità fiscale. Infine, la Francia ha ridotto il suo budget culturale del 4,5% circa, mentre nel Regno Unito i fondi pubblici per la cultura sono stati ridotti da 518 milioni di euro nel biennio 2010-11 a 395 milioni per il biennio 2014-15 e più di 200 organizzazioni culturali si sono ritrovate senza aiuti economici pubblici.

Da quanto emerge sopra, l'iperdipendenza del settore culturale europeo dal budget pubblico causa grande vulnerabilità rispetto alle misure di stabilizzazione fiscale, sia quantitativamente sia qualitativamente (e ciò vale per produzioni, esibizioni, progetti ecc.), perciò l'interazione con altre risorse di supporto economico derivate dal comparto privato sembra offrire nuove opportunità di sostentamento.

Sfortunatamente non abbiamo dati completi sulla percezione della collettività riguardo a questo aspetto della crisi che coinvolge il settore culturale e sul suo futuro. Sappiamo solo che stiamo vivendo un cambiamento epocale e per quanto riguarda le istituzioni culturali nulla sarà più come oggi. ■

Quattro soluzioni per le tre P

Parte dall'istituzione di un soggetto nazionale di coordinamento la strada per rendere appetibili e diffuse anche in Italia le partnership pubblico privato per le infrastrutture

di Stefano Caselli, Guido Corbetta e Veronica Vecchi @

A parità di risorse investite, l'Italia ha un gap infrastrutturale del 15-20% rispetto agli altri paesi europei (Banca d'Italia, 2012) come conseguenza di una spesa inefficiente. E questo gap, secondo la Corte dei Conti, peggiorerà: gli investimenti fissi lordi sono passati dal 2,1% su Pil nel 2010 all'1,9% nel 2012 e le stime prevedono un crollo all'1,6% nel 2017. Una risposta alla carenza e inefficienza della spesa per investimenti potrebbe venire dalle partnership pubblico privato (Ppp, il cui modello di riferimento principale sono le concessioni di costruzione e gestione finanziate in project financing), a patto che si chiudano alcuni gap che ne ostacolano l'utilizzo in Italia. Manca una politica chiara a favore del Ppp e quindi una pipeline di progetti fattibili e bancabili secondo modelli di partnership (gap di programmazione); il sistema di regole è stratificato e non coordinato e vi è una polverizzazione di competenze tra istituzioni (gap di governance). L'utilizzo emergenziale del Ppp, la dominanza degli operatori industriali (del settore delle costruzioni) e lo scarso coinvolgimento delle istituzioni finanziarie non consentono di utilizzare il Ppp come strumento per allocare i rischi in modo bilanciato, stimolando processi di innovazione e scrematura del mercato a favore delle imprese più competitive (gap di selezione). Infine, lo sbilanciamento di competenze e non conoscenza reciproca tra operatori pubblici e privati (gap di partnership), la scarsa trasparenza

sulle operazioni di Ppp e la prevalenza di approccio burocratico nella Pa (gap di comunicazione) ostacolano l'attrazione di operatori e capitali esteri.

Le possibili soluzioni sono quattro. È prioritario partire dalla creazione di un ecosistema trasparente, stabile e certo. In questa direzione, la prima mossa potrebbe essere la creazione di un "soggetto nazionale" a cui assegnare le funzioni di definizione della policy, supporto tecnico, capacity building, raccordo con il mercato.

Risulta evidente un gap di programmazione: manca una politica chiara a favore delle Ppp e quindi una pipeline di progetti fattibili e bancabili

A cascata, servono poi un sistema di certificazione delle competenze che consenta di innalzare le capacità dei manager pubblici chiamati a gestire gare e contratti; un codice unico del Ppp che diventi il punto di riferimento per tutte le norme in materia e un fondo di equity pubblico-privato che intervenga nella fase di sviluppo.

Riguardo al soggetto nazionale, suggeriamo che sia istituito con legge dello Stato, con ruolo di supporto tecnico obbligatorio per le infrastrutture chiave e facoltativo negli altri

casi, intervenendo sia ex ante nella valutazione di fattibilità e finanziabilità, sia successivamente nella fase di gara e poi nel monitoraggio dei contratti.

Deve essere autorevole e indipendente e muoversi in modo rapido e snello. In altre parole, il suo intervento non deve essere calato dall'alto, ma ricercato e voluto dalle amministrazioni. Potrebbe essere dotato anche di poteri sostitutivi ad acta, ovvero con la possibilità di intervento nei casi più gravi. Dovrà poi essere in grado di attirare i professionisti più esperti e essere dotato di risorse adeguate per utilizzare i migliori servizi offerti dal mercato. Questo soggetto dovrebbe essere una sorta di "cervello del Ppp": in quanto caratterizzato da elevate competenze, esso coordinerebbe, in raccordo con altre istituzioni (Autorità di vigilanza sui contratti pubblici, Agenzia entrate, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti), l'aggiornamento del quadro normativo e definirebbe linee guida, procedure e contratti tipo per investimenti di piccola taglia (in coordinamento con soggetti a livello regionale e locale). Inoltre, esso potrebbe fungere da "forum" permanente di confronto con il mercato per recepire opportunità e criticità e coordinare il processo di input normativo. Fondamentale poi sarà il ruolo che questo soggetto potrà giocare sui mercati internazionali per l'attrazione di capitali e la promozione di investimenti domestici. ■

@guido.corbetta
unibocconi.it

Responsabile scientifico del Monitor Ppp

@veronica.vecchi
unibocconi.it

Coordinatrice operativa del Monitor Ppp

@stefano.caselli
unibocconi.it

Professore ordinario di finanza



Prevenire il maltrattamento fa anche risparmiare



@paola.profeta
unibocconi.it

Paola Profeta, professore associato al Dipartimento di analisi istituzionale e management pubblico

@marcella.sala
unibocconi.it

Marcella Sala, ricercatrice a contratto

Ai danni fisici ed emotivi per i minori si aggiungono costi per il bilancio pubblico che si avvicinano al punto di Pil

di Paola Profeta e Marcella Sala @

Il maltrattamento durante l'infanzia procura, oltre a gravi danni fisici, emotivi, cognitivi e comportamentali al minore, anche una spesa rilevante per la società. Il maltrattamento infatti genera interventi necessari di protezione o trattamento delle vittime (affidi familiari, ricoveri ospedalieri, interventi di polizia, processi penali), che si traducono in costi diretti per il bilancio pubblico.

Anche trascurando le iniziative di prevenzione del fenomeno, che si configurano come un investimento per minori costi futuri, e considerando solo gli interventi di protezione, la complessità di una quantificazione dei costi pubblici a essi associati appare immediata. Si tratta infatti di rilevare costi legati a vari aspetti del sistema pubblico, e a varie tipologie di soggetti: da un lato le nuove vittime di maltrattamento, dall'altro le persone che hanno subito episodi di abuso nel passato e che scontano ancora, dopo anni, le conseguenze di quei trascorsi.

Con la collaborazione di Terre des Hommes e Cismai ci siamo cimentate, per prime in Italia, in un tentativo di stimare i costi pubblici associati alla violenza sui minori. La nostra analisi ha stimato i costi di prevalenza e di incidenza del fenomeno.

Nell'analisi di prevalenza abbiamo calcolato la spesa che incide ogni anno sui bilanci pubblici a causa degli interventi per le vittime di maltrattamento. Come costi diretti abbiamo individuato le spese di ospedalizzazione, cura della salute mentale, costi di assistenza sociale (suddivisibili in spese per strutture/prestazioni residenziali, affido familiare e servizi sociali professionali), spese per gli interventi delle forze dell'ordine, spese di giustizia minorile.

I costi indiretti includono invece le spese per l'educazione speciale, per la cura della salute da adulti, per la criminalità adulta, per la delinquenza giovanile e le perdite di produttività per la società. Per ognuna di queste categorie abbiamo stimato il costo annuale a carico del bilancio pubblico, utilizzando molteplici fonti di dati ufficiali quali ministeri, Istat, aziende ospedaliere, tribunali minorili oltre ad indagini precedenti condotte da Terre des Hommes e Cismai allo scopo di quantificare il numero di minori in specifiche circostanze legate al maltrattamento.

Secondo le nostre stime, la somma dei costi diretti e indiretti è pari a circa 13 miliardi di euro, ovvero lo 0,84% del pil nazionale annuo. Un risultato non troppo distante dall'1% trovato da Suzette Fromm

Reed per gli Stati Uniti nel 2001.

Nell'analisi di incidenza abbiamo stimato quanto vale la spesa dei soli nuovi maltrattamenti, che verosimilmente generano flussi di costo nel corso dell'intera esistenza delle vittime, proiettando quindi i costi stimati lungo l'asse temporale di vita delle vittime, attualizzandoli poi alla data odierna. Il costo stimato corrisponde a circa lo 0,06% del pil.

Questi risultati hanno sicuramente dei limiti, legati alle difficoltà intrinseche sia nella definizione e nella misurazione del maltrattamento stesso, sia nella metodologia di calcolo e attribuzione di costi standard. In Italia le difficoltà sono accentuate, perché manca un sistema informativo ufficiale. Le stesse linee guida inglesi Nice (National Institute for Clinical Excellence) ammettono che riuscire a stabilire la prevalenza del maltrattamento all'infanzia non è facile. Il compito è però di estrema utilità per comprendere i bisogni cui i servizi all'infanzia dovrebbero rispondere.

Un miglior monitoraggio del fenomeno è l'unica base possibile per innescare una maggiore attenzione ai costi generati dal maltrattamento, e per diffondere una cultura della prevenzione, ancora troppo poco diffusa nel nostro paese. Nuovi studi per quantificare non solo i costi, ma anche i risparmi economici generati dai programmi di prevenzione del maltrattamento saranno essenziali per elaborare politiche pubbliche efficaci. ■



Il costo (in)civile della corruzione

Le regole da sole non bastano. I ritardi processuali sono infatti il primo ostacolo al risarcimento delle vittime

di Paola Mariani @

Tutti gli studi sull'incidenza della corruzione in Europa e nel mondo indicano il nostro paese tra gli stati in cui il fenomeno è più diffuso. Le organizzazioni internazionali che a vario titolo si occupano di cooperazione economica sono impegnate a elaborare strategie e strumenti normativi a sostegno dell'azione degli stati nella lotta alla corruzione. La capillarità del fenomeno è tale che le tradizionali politiche di repressione criminale si sono rivelate insufficienti e devono essere affiancate da interventi in altri settori del diritto. Alla responsabilità penale di corrotti e corruttori si affianca una loro, non meno grave, responsabilità civile per gli ingenti danni che derivano dalla condotta antisociale. Nonostante l'elevato numero di processi penali per corruzione, le cause civili per risarcimento danni sono ancora poche. Eppure, si tratta di cause che possono portare a risarcimenti anche milionari. Si pensi al caso Cir/Fininvest che ha visto la Fininvest condannata a risarcire oltre 500 milioni di euro alla Cir per la corruzione di un giudice della Corte d'Appello di Roma che decise l'annullamento del lodo arbitrale il quale riconosceva alla Cir il controllo della Mondadori. Il 1° ottobre 2013 è finalmente entrata in vigore anche per l'Italia la Convenzione civile sulla corruzione del Consiglio d'Europa del 1999, che stabilisce standard minimi per consentire alle vittime della corruzione di avvalersi della tutela giuri-

sdizionale per ottenere il risarcimento dei danni.

Si tratta, per ora, dell'unico strumento internazionale a carattere vincolante; tuttavia, il dibattito internazionale sul tema dell'incentivazione di strumenti giuridici di natura privatistica per combattere la corruzione è molto vivace. Giuristi esperti di commercio e contratti internazionali si stanno confrontando sull'adeguatezza dei sistemi giuridici nazionali a tutelare le vittime della corruzione, che sono portatrici di interessi differenti. Si pensi alla corruzione negli appalti della pubblica amministrazione. Un recente studio commissionato dall'Olaf (Ufficio europeo per la lotta antifrode) e presentato al Parlamento Europeo ha stimato che il costo della corruzione in un appalto pubblico rappresenta una percentuale del suo valore

Quattro per cento sul valore complessivo: a tanto può arrivare il costo della corruzione in un appalto pubblico



@paola.mariani
unibocconi.it

Professore associato del Dipartimento di studi giuridici
Angelo Saffa dell'Università Bocconi,
Paola Mariani insegna: International business
law; Diritto dell'Unione europea; Private
international law

IL NETWORK

Sui temi dell'anticorruzione la Bocconi, attraverso il proprio Dipartimento di studi giuridici, partecipa alla Anti-Corruption Academic Initiative, un network accademico teso alla condivisione gratuita di materiali tra le università (esperienze, commenti a casi pratici, syllabi). L'obiettivo è mettere a punto moduli comuni di corsi e seminari, promuovendo così questo tema nei piani di studio degli atenei. "Un network con diverse università di alto livello nel mondo è la forza di questa iniziativa", spiega **Leonardo Borlini**, docente di advanced european law e referente del progetto in Bocconi. "Così è possibile condividere saperi e materiali didattici che altrimenti resterebbero confinati nei singoli atenei e, grazie al confronto, poter creare dei corsi di studio comuni. Altro elemento di forza è la partecipazione attiva al network da parte dei rappresentanti di organizzazioni internazionali quali Onu e Ocse".

complessivo che può arrivare fino al 4%. In questo settore le vittime della corruzione sono i contribuenti su cui pesa il prezzo della corruzione in termini di imposte e tasse sempre più elevate, le pubbliche amministrazioni che a causa di funzionari corrotti sono macchine sempre più costose che delegano l'erogazione di beni e servizi a imprese criminali e i concorrenti ingiustamente esclusi.

L'accertamento in sede penale di eventi corruttivi che hanno viziato la procedura di assegnazione di un appalto pubblico può determinare sul piano civilistico l'invalidità dei contratti e la responsabilità civile dei soggetti penalmente responsabili. Tuttavia, si tratta di un accertamento complesso che non si può esaurire in sede penale e che coinvolge, in seconda battuta, il giudice civile. I tempi dei processi in Italia rappresentano il primo ostacolo all'esercizio delle azioni civili di risarcimento danni. Basti pensare che l'evento corruttivo da cui è derivato il diritto al risarcimento del danno riconosciuto alla Cir risale al gennaio 1991 e la sentenza che ha definitivamente condannato la Fininvest al risarcimento del danno è del settembre 2013. Occorre mettere in campo tutte le forze per far funzionare il nostro ordinamento e renderlo all'altezza delle sfide che il mercato globale impone. Intervenire sulle regole, in linea con i modelli che si delineano a livello internazionale, non basta. In assenza di un sistema processuale e di enforcement efficiente ed efficace qualunque intervento legislativo rischia di essere vanificato. ■



Dove finiscono i redditi imponibili

Google, Starbucks, Amazon e Apple. Sono solo alcune delle multinazionali finite recentemente nel mirino per questioni legate alla loro fiscalità internazionale. Un tempo argomento per pochi, la fiscalità internazionale oggi è materia al centro dell'attenzione non solo per i profes-

nisti ma anche per non specialisti come i media e politici.

Al centro del dibattito attuale c'è soprattutto la questione di come la maggior parte delle multinazionali riducono legalmente il carico fiscale mediante tecniche di tax planning, spostando i componenti positivi di reddito ove i medesimi sono assoggettati a imposizione minima o comunque differita nel tempo: il cosiddetto Base erosion and profit shifting (Beps). Per evitare l'acuirsi del fenomeno i singoli stati hanno pochi strumenti e la soluzione può avvenire solo mediante accordi internazionali e infatti tali temi sono stati oggetto di ampio dibattito presso il G-20 e l'Ocse ha pubblicato al riguardo un report e un Action Plan negli ultimi mesi.

Per le imprese internazionali multinazionali e i loro consulenti si pone dunque il problema di seguire una materia con una pluralità di ordinamenti, in continuo cambiamento, e di dover scegliere tra vincoli legali, opportunità di business, conflitti etico-morali, valutando i rischi per eventuali sviluppi nel futuro.

“Le aziende italiane che superano la crisi sono spesso quelle che lavorano in una dimensione internazionale ed è dunque fondamentale per gli imprenditori e per il loro consulenti e commercialisti avere una ottica internazionale della fiscalità”, spiega **Marco Mosconi**, SDA professor di amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare. “Ma in Italia c'è ancora un gap da colmare in termini di cultura e conoscenza sul tema, nonostante il peso che la fiscalità ha sulla redditività di un'impresa”.

Gap culturale che si traduce spesso anche in confusione nel distinguere tra l'evasione fiscale, una chiara violazione, l'elusione, il rispetto formale delle leggi, e invece la lecita pianificazione che mira a ottenere un risparmio fiscale.

“Diffusa e accettata all'estero,

IL CORSO

Per venire incontro alla crescente esigenza formativa in tema di fiscalità internazionale SDA Bocconi, in collaborazione con PwC Tax & Legal Services, ha ideato un apposito percorso didattico, 'Tax Academy. La fiscalità internazionale', coordinato da Marco Mosconi, rivolto principalmente ai tax specialist operanti in contesti multinazionali e ai professionisti del settore e articolato su un triennio. Il primo programma partirà nel 2014 e si concentrerà sui principi base della fiscalità internazionale, quello del 2015 sui temi ricorrenti e nel 2016 sui temi più avanzati. Il programma 2014 che partirà il 24 gennaio sarà articolato in 8 giornate e affronterà temi come le convenzioni contro le doppie imposizioni, l'investire in Italia e all'estero e i problemi di interpretazione dei trattati. A corredo del programma sarà possibile sostenere un esame volto a verificare l'effettivo apprendimento con, al superamento, rilascio di apposito certificato.

■ **Quando** 24 gennaio, 21 marzo, 4 aprile, 23 maggio, 27 giugno, 19 settembre, 3 ottobre e 14 novembre 2014

■ **Costo** €4.500

■ **Bonus:** la partecipazione dà diritto all'iscrizione ad AFCnet, la community di SDA Bocconi dedicata alla professionalità amministrativo-finanziaria

■ **Info** www.sda-bocconi.it/it/formazione-executive/tax-academy-fiscalita-internazionale

la lecita pianificazione fiscale ha invece un'immagine negativa in Italia e si confonde con l'evasione. La pianificazione invece è uno strumento utile che va però sostenuta con una preparazione mirata, aggiornata e accurata da parte degli addetti fiscali d'impresa”, commenta, concludendo, Mosconi.

IL LIBRO

✱ Negli ultimi anni l'interesse nei confronti dei paesi a regime fiscale privilegiato, noti come 'paradisi fiscali', è cresciuto a dismisura nella comunità internazionale (inclusi investitori, studiosi, legislatori e organizzazioni internazionali), inducendola a prendere iniziative per contrastare il fenomeno. Nel suo volume *Strategie internazionali di contrasto ai "Paesi a regime fiscale privilegiato"* (Egea, 2013, pagg. 308, 40 euro), **Sebastiano Garufi** esamina le basi giuridiche e teoriche delle iniziative assunte, concentrandosi sui profili di diritto internazionale tributario e di diritto internazionale pubblico. Nei vari capitoli si analizza l'evoluzione e l'impatto dei paradisi e le iniziative intraprese dalle organizzazioni internazionali (Ue e Ocse per esempio) e singoli stati.



KEYWORDS

Beps: Acronimo di “Base erosion and profit shifting”. Tali tecniche di pianificazione utilizzano spesso asimmetrie negli ordinamenti fiscali di diversi Paesi, giungendo, in alcuni casi, a far “scompare” i redditi imponibili. Queste tecniche sono solitamente legali, almeno da un punto di vista formale.

Fatca: “Foreign account tax compliance act”, la nuova normativa americana anti evasione fiscale off shore, con un impatto significativo sugli intermediari finanziari. Un analogo meccanismo è in corso di implementazione a livello di Unione europea.



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Gianluca Banfi** (laureato in Economia aziendale nel 1985) è il nuovo head of corporate finance di Finanziaria Internazionale. Assume anche l'incarico di amministratore delegato di Finint Corporate Advisors.

■ **Alberto Borroni** (laureato in Economia aziendale nel 1982) è stato nominato presidente di Ecodom, il consorzio milanese per il recupero e riciclaggio degli elettrodomestici. Borroni è a.d. di BSH Elettrodomestici.

■ **Elena Capra** (laureata in Economia aziendale nel 1989) è il nuovo cfo di Prelis.

■ **Nicola Ceccaroli** (laureato in Economia aziendale nel 1999) assume l'incarico di amministratore non esecutivo di Banka Kovanica d.d.

■ **Fausta Coffano** (laureata in Economia aziendale nel 1998) è il nuovo cfo del gruppo Gefran. E' in Gefran dal 2004.



■ **È Fabio Degli Esposti** (laureato in Economia aziendale nel 1993) il nuovo direttore generale per l'Italia di Nespresso.

■ **Lorenzo Delpani** (laureato in Economia aziendale nel 1992) è stato nominato presidente e amministratore delegato del gruppo Revlon.

■ **Federico De Palma** (Master in Business Administration SDA Bocconi) è il nuovo direttore marketing di Lyxor Asset Management.

■ **Pietro Gheller** (laureato in Economia aziendale nel 1999) è stato nominato senior director strategic planning di Whirlpool Emea.

■ **Lorenzo Maresca** (laureato in Economia aziendale nel 1997) è il nuovo managing director di Sedus Italia.

■ **Matteo Marini** (laureato in Economia aziendale nel 1989) assume la carica di country manager di Abb Italia e di amministratore delegato di Abb Spa. Marini è in Abb dal 1991.



■ **Antonio Nicita** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1992) è il successore di Maurizio Decina nel ruolo di commissario dell'Agcom.



■ **Laura Zanetti** (laureata in Economia aziendale nel 1994), associata di Finanza aziendale all'Università Bocconi, è entrata nel consiglio d'amministrazione di Italmobiliare.



Alessandro Sbrizzi nel cda della Bocconi a 22 anni

Prima un colloquio privato con il presidente del consiglio d'amministrazione, **Mario Monti**. Poi la presentazione agli altri membri del cda. E' iniziata così, con molta emozione e un po' di timore reverenziale, l'avventura di **Alessandro Sbrizzi**, 22enne studente napoletano iscritto alla laurea specialistica in International management, nei panni di rappresentante degli studenti nel cda della Bocconi. "Devo dire che il clima sereno che si respirava ha contribuito a farmi sentire a mio agio", spiega Alessandro, "e nelle prossime sedute comincerò a portare avanti le mie idee, che sono poi quelle di chi mi ha eletto". Temi sui quali l'Università già da tempo è impegnata: "L'innovazione della didattica, una spinta sempre maggiore verso l'internazionalizzazione, sempre maggiori servizi e strutture a disposizione degli studenti in modo da poter vivere l'università come un'esperienza di vita completa e un numero maggiore di stage a favore degli studenti dei trienni".

UNA LIBRERIA DOVE NASCONO LE IDEE

Mille metri quadri dove fare accadere le cose. Volendo sintetizzare, si può descrivere così Open, lo spazio realizzato a Milano da quattro persone, i due bocconiani **Fabrizio Così** e **Piergiorgio Mancone**, insieme a **Carla Parisi** e soprattutto **Giorgio Fipaldini**, l'anima dalla quale il progetto ha preso vita. Quattro amici che hanno deciso di condividere un'idea: creare un luogo cittadino che funga da aggregatore e creatore di contaminazioni, una libreria con 8.000 volumi cartacei, che è un po' sala lettura, grazie agli 80 posti a sedere (e un tavolo di 20 metri), e un po' libreria digitale, grazie a 100 tablet e e-reader a disposizione. Ma è anche luogo di co-working (40 postazioni) e di riunione, con tre meeting room da 6 a 50 posti. Non meno importante, è uno spazio aperto a eventi e corsi e un bar per l'aperitivo. "Vogliamo trasformare uno spazio fisico in un luogo di produzione di idee", spiegano Fabrizio, Executive Mba SDA Bocconi e consigliere per lo sport della Bocconi Alumni Association e Piergiorgio, laureato in giurisprudenza in Bocconi.



Andrea Celauro

PAOLO, IL BASSISTA CHE FA MUSICA CON I KINGSHOUTERS

Dopo l'esordio con *You vs Me*, i Kingshouters tornano a far parlare di sé con il video *Jane*. Il secondo, cliccatissimo singolo della band indie rock bergamasca parla della difficoltà di togliersi la maschera che siamo costretti a indossare ogni giorno per relazionarci con gli altri, ma anche della libertà che si prova a mostrarsi finalmente per quello che si è. La band, fondata nel 2010 dai due fratelli **Roberto** e **Leonardo De Franceschi**, si avvale dal 2011 del talento del bassista bocconiano **Paolo Ceresoli** (nella foto, il secondo da sinistra), appena laureato in Economia aziendale e iscritto al primo anno della specialistica in Marketing management. Completa il gruppo

Giorgio Assi, seconda chitarra. "La svolta è arrivata nel 2012 con la vittoria del contest 'Nuovi Suoni Live', che ci ha permesso di produrre il nostro primo album", spiega Paolo. "Il nostro sogno è

vivere di musica", prosegue, "e stiamo mettendo tutto l'impegno possibile in questo progetto". Tanti i live passati e quelli in programma per i Kingshouters.

Laura Fumagalli



IL VALORE ETICO DELLA CRESCITA

Un testo di riferimento per chi è interessato al dibattito attorno al concetto di crescita, che attira al contempo speranze e sospetti. È *Il valore etico della crescita. Sviluppo economico e progresso civile* (Ube paperback 2013, 624 pagg., 10,90 euro), di **Benjamin M. Friedman**.

INDIA, L'ELEFANTE CHE METTE LE ALI

L'elefante ha messo le ali. L'India del XXI secolo (Ube paperback 2013, 416 pagg., 10,90 euro), di **Antonio Armellini**, già ambasciatore italiano a New Delhi e capo della rappresentanza italiana all'Ocse, è il libro per chi vuole sapere tutto dell'India. Non solo riguardo all'aspetto sociale ed economico, ma anche a quello culturale e spirituale.

IL CRISTIANESIMO E IL SUO MERCATO

Uno dei più importanti contributi sui rapporti tra economia e religioni. *Il mercato del cristianesimo* (Ube paperback 2013, 344 pagg., 10,90 euro) di **Robert B. Ekelund**, **Robert F. Hébert** e **Robert D. Tollison**, introduce alla comprensione di come il cristianesimo si sia evoluto non solo approfondendo la dottrina, ma anche in funzione della domanda di fedeli consumatori, della società, della cultura del tempo.

IL CAPITALISMO BUONO E CATTIVO

Basato sull'imprenditorialità, delle grandi imprese, dello stato o oligarchico: non tutti i capitalismi producono crescita. *Capitalismo buono. Capitalismo cattivo. L'imprenditorialità e i suoi nemici* (Ube paperback 2013, 424 pagg., 10,90 euro) di **William J. Baumol**, **Robert E. Litan**, **Carl J. Schramm** lo dimostra.



Nella storia dei paesi europei, il nazionalismo ha svolto un ruolo fondamentale nel bene e nel male. Da una parte è stato l'ideologia che ha portato alla fondazione dei moderni stati nazione e alla nascita di forti identità di legami. Dall'altra ha alimentato lo sviluppo di pregiudizi, atteggiamenti aggressivi e guerre.

Nel corso della storia, e specificatamente dopo la seconda guerra mondiale, come emerge in *Mal di nazione. Contro la deriva populista* (Università Bocconi Editore 2013, 152 pagg., 16 euro), di **Alberto Martinelli**, il nazionalismo ha assunto nuove forme, pur rimanendo cruciale l'obiettivo, con la creazione di una comunità europea, di porre fine alle guerre civili che avevano afflitto il continente per secoli.

La stringente analisi e discussione degli studi sul tema della nazione e sul nazionalismo porta l'autore all'individuazione di un fenomeno centrale nel dibattito contemporaneo: il nazional-populismo.

Partiti e movimenti nazional-populisti sono in crescita in diversi paesi dell'Unione europea e atteggiamenti antieuropeisti si diffondono tra intellettuali e leader politici di diverso orientamento. "Lo stato nazionale è allora la sola istituzione reale a fronte delle utopie sopranazionali", come si legge nella prefazione. "Considero" afferma Martinelli, "la rinascita del nazionalismo populista e il diverso, ma di fat-

to complementare, arretramento critico di questi intellettuali, una seria sfida al progetto, per me irrinunciabile, di costruzione degli Stati Uniti d'Europa".

È chiaro che si tratta di un progetto estremamente complesso e carico di problematiche e contraddizioni sulle quali il nazional-populismo può fare leva. Da qui le proposte per sviluppare

una identità europea e riformare le istituzioni europee, prendendo peraltro atto delle divergenze tra i paesi dell'Eurozona e gli altri e quindi della necessità di procedere con il metodo delle cooperazioni rafforzate verso un assetto a geometria variabile.



IL MARKETING DEL BENESSERE

Qual è l'identikit dell'impresa vincente nel mercato del wellness marketing? Fabio Ancarani e Aurelio Gisco in *Wellness marketing. Nuove strategie per nuovi trend* (Egea 2013, 176 pagg., 22,50 euro), offrono risposte concrete definendo da un lato il concetto e i confini del marketing del benessere e dall'altro approfondendo, attraverso casi reali, le questioni emergenti per fornire al management del settore indicazioni sulle attività indispensabili per il successo.

È un dato di fatto che si stia formando un nuovo mercato del benessere dalla convergenza tra settori diversi: functional food, healthcare, pharma, dentale, fitness. Lo studio dentistico evolve verso il modello a catena delle cliniche del sorriso. La farmacia tradizionale lascia spazio a veri e propri retailer con ampi spazi espositivi, merchandising. Le aziende del settore healthcare si spostano dalla fabbricazione di macchinari alla produzione e commercializzazione di device miniaturizzati e digitali, il tutto con la conseguenza di sviluppare nuovi mercati e nuove forme di concorrenza ibrida.





Ma quanto è italiana Budapest

Ogni anno a Budapest nascono più di 15 bambini con almeno un genitore italiano e una delle ultime è stata la mia. Perché a Budapest è facile ambientarsi e in molti mettono radici.

I giovani neolaureati trovano un ambiente altrettanto giovane e internazionale, grazie alla presenza di numerose multinazionali e di agenzie delle Nazioni unite e dell'Unione europea. All'inizio è naturale gravitare intorno ai connazionali o agli stranieri con posizioni ed esperienze simili e si fa presto a capire che la comunità italiana è numerosa e vivace. Il martedì alle 18 c'è il film in lingua all'Istituto italiano di cultura, alcune mostre sono organizzate dall'Associazione amiche dell'Italia, chi ha figli può mandarli, fino alle medie, alla scuola bilingue ungherese-italiano. E poi c'è la messa domenicale in italiano, celebrata da due frati veneti alla Chiesa dei Cappuccini in Fő utca 32, con il caffè successivo, che è una delle occasioni di networking per i nostri connazionali. Qui ci si conosce, si scambiano pareri, ci si segnala le possibilità d'impiego o la giusta miscela di farine locali per fare bene la pizza in casa.

Gli stranieri residenti a Budapest sono circa il 5% della popolazione e chi, come me, ne osserva l'andirivieni da una decina d'anni ha notato un importante cambiamento: negli ultimi tempi sono sempre più numerosi i laureati italiani tra i 25 e i 35 anni che vengono a lavorare nei centri servizi delle multinazionali per stipendi che si aggirano intorno agli 800 euro al mese. Anche tenendo conto del fatto che il costo della vita può essere paragonato a quello di una media cittadina del Sud Italia, sono cifre che in altri momenti non sarebbero state considerate allettanti.

L'italiano si rende conto in fretta che lavorare in Ungheria,

quando entrano in gioco i rapporti con la pubblica amministrazione, è più facile che in Italia. Le risposte sono veloci e, soprattutto, c'è una forte volontà di assecondare ogni investimento che crei lavoro. Quella ungherese è una società dinamica, che non soffre di gerontocrazia: la gran parte dei posti chiave è occupata da 40-45enni e i giovani che sono cresciuti dopo il cambiamento di regime sono particolarmente aperti agli stranieri, parlano più lingue e viaggiano moltissimo. Gli ungheresi sono dei maghi del low-cost e riescono ad andare dappertutto a prezzi incredibilmente convenienti.

La musica cambia quando si ha a che fare con chi ha completato la propria formazione quando ancora vigeva il regime comunista. Questi lavoratori un po' più avanti negli anni faticano ancora a digerire il cambiamento, anche se non c'è mai una resistenza aperta. Il malcontento, soprattutto in tempi di crisi, si sfoga un po' con il nazionalismo, ma il fenomeno è sovrastimato dalla stampa internazionale, che sembra essere in allarme. Per ridimensionare questa percezione basti sapere che tutti gli ungheresi, allo scoccare della mezzanotte del 31 dicembre, si alzano in piedi e cantano fieri e solenni l'inno nazionale e solo dopo si stappa lo spumante.

È, invece, vero che gli ungheresi sono un popolo orgoglioso, al quale piacerebbe contribuire all'identità europea e si nota, perciò, una certa insofferenza alle ricette preconfezionate a Bruxelles.

La vera integrazione, qui come in qualsiasi altra parte del mondo, passa comunque dalla lingua – e dell'ungherese si dice che sia la sola lingua che anche il diavolo rispetta. Non è dunque facile, ma in una città cosmopolita, paragonabile per molti aspetti a Vienna e Praga, non è strettamente necessaria. ■

Carlo Volpe, laureato in economia e legislazione per l'impresa nel 2002, è chapter leader Budapest della BAA, Bocconi Alumni Association. Dirige Óvárt, un caseificio recentemente acquisito da un'impresa italiana. In passato ha lavorato nel settore bancario a Milano (BNP Paribas) e Budapest (Banco Popolare), oltre che in un'impresa a conduzione italiana attiva in Ungheria, Romania e Bulgaria.



Dai più valore alla tua esperienza e amplia le tue prospettive di carriera. Investi nella tua formazione professionale scegliendo tra i numerosi programmi di SDA Bocconi School of Management - la prima ed unica Scuola italiana tra le top business school in Europa secondo i più recenti ranking nazionali ed internazionali. Svilupperai la tua visione manageriale e darai più forza al tuo futuro attraverso la conoscenza e l'immaginazione.

**MBA, EXECUTIVE MBA,
MASTER SPECIALISTICI, FORMAZIONE EXECUTIVE
E PROGETTI FORMATIVI SU MISURA**

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi

FATTI TENTARE DA UN REGALO ... SCONTATO!

-15% su www.egeaonline.it



Segui Egea su



 **Egea**

www.egeaonline.it